

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

MONIKA LEVANIĆ ŠESTAK

ANALIZA TRŽIŠNE STRUKTURE HOTELSKE INDUSTRIJE

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2015.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

MONIKA LEVANIĆ ŠESTAK

ANALIZA TRŽIŠNE STRUKTURE HOTELSKE INDUSTRIJE  
ANALYSIS OF THE MARKET STRUCTURE OF HOTEL INDUSTRY

ZAVRŠNI RAD

MENTOR:

dr. sc. DAMIRA ĐUKEC, v. pred.

ČAKOVEC, 2015.

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se svima koji su pomogli prilikom izrade ovog završnog rada, posebno svojoj mentorici, dr.sc. Damiri Đukec na iskazanom povjerenju, trudu, vodstvu i strpljivosti kroz izradu ovog završnog rada.

# SADRŽAJ

---

1. UVOD.....	1
2. HOTELSKA INDUSTRIJA .....	2
2.1. RAZVOJ HOTELSKE INDUSTRIJE U RH I SVIJETU .....	2
2.2. ZNAČAJKE HOTELSKE INDUSTRIJE.....	6
3. TRŽIŠNA STRUKTURA HOTELSKE INDUSTRIJE U RH.....	9
3.1. KARAKTERISTIKE TRŽIŠNIH STRUKTURA .....	9
3.2. TRŽIŠNA STRUKTURA HOTELSKE INDUSTRIJE U RH .....	10
4. ANALIZA TURISTIČKOG TRŽIŠTA .....	13
4.1. TURISTIČKO TRŽIŠTE EUROPSKE UNIJE .....	13
4.2. TURISTIČKI PROMET U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	21
4.3. KONKURENTNOST HRVATSKOG TURIZMA.....	23
5. ZAKLJUČAK.....	28
6. POPIS LITERATURE.....	30
POPIS ILUSTRACIJA .....	33
POPIS TABLICA.....	34

## SAŽETAK

Turizam je jedan od najvažnijih pokretača razvoja gospodarstva u svijetu te vjerojatno jedina djelatnost koja povezuje narode i zemlje bez ikakvih predrasuda. U ovom radu objasniti će se hotelska industrija kao specifična industrija koja djeluje na različitim tržišnim strukturama gdje se suočavaju s raznim tipovima konkurencije, a različiti hotelski objekti mogu djelovati kao monopol, oligopol ili stvarati jednu monopolističku konkurenciju. Za shvaćanje kompleksnosti samog pojma hotelske industrije koja je prisutna na različitim tržišnim strukturama, potrebno je pratiti razvoj i različitost turističkih potreba, ali ga i razumjeti. Upravo na temelju toga nastaju različiti postupci analize turističkih tržišta.

**Ključne riječi:** *analiza turističkog tržišta, hotelska industrija, konkurentnost, turizam RH, tržišna struktura hotelske industrije*

## 1. UVOD

Tema ovog završnog rada je "Analiza tržišne strukture hotelske industrije" i neophodno je započeti rad s osnovnim pojmovima same hotelske industrije, te turizma kao najvažnijeg pokretača razvoja gospodarstva u svijetu što je prikazano i u uvodu.

U drugom poglavlju navodi se pojava hotelske industrije, razvoj te značajke hotelske industrije, njena obilježja te njen razvoj u Republici Hrvatskoj.

U trećem poglavlju navode se tržišne strukture hotelske industrije u Republici Hrvatskoj, opisuju se mali, nezavisni hoteli, nezavisni hoteli i hoteli u hotelskim poduzećima, hotelski lanci i hotelski konzorcij. Također se opisuju karakteristike općenite tržišne strukture kao i strukture hotelske industrije, okolina hotelskog poduzeća kao i analiza hrvatskog turizma, njeni ciljevi, strategija te prilagođavanje hrvatske turističke ponude trendovima Europske Unije.

U četvrtom poglavlju detaljnije će biti prikazano turističko tržište EU i svijeta, s naglaskom na ponudu i potražnju. Na temelju toga biti će analizirana konkurentnost hrvatskog turizma te turistički promet u RH.

Konačno, rad završava zaključkom u kojemu je prikazana objedinjena slika tržišne strukture hotelske industrije čiji su detaljni podaci izneseni u sklopu samog rada. Slika tržišne strukture prikazuje stanje kako u Hrvatskoj tako i usporedno u EU.

## 2. HOTELSKA INDUSTRIJA

Hotelska industrija je sektor poslovanja u čijem je glavnom fokusu pružanje smještaja za osobe koje nemaju stalno prebivalište u tom određenom kraju, drugim riječima putnike. Nude se usluge koje se ostvaruju na turističkom tržištu prodajom usluga smještaja i ostalih usluga, kao i posebnih roba i usluga koje se prodaju turistima i lokalnom stanovništvu, te se tako ostvaruje turistička potrošnja. (Cerović i sur., 2005).

U idućem poglavlju biti će prikazan razvoj hotelske industrije u RH i u svijetu, kao i njene značajke. Važnost ovog poglavlja leži u tome što predstavlja neke osnovne koncepte koje je potrebno usvojiti prije ulaska u dublje analize same teme.

### 2.1. RAZVOJ HOTELSKE INDUSTRIJE U RH I SVIJETU

U najstarijoj povijesti, kod onih naroda koji su dosegli odgovarajući stupanj materijalnog i kulturnog razvoja, dolazi do pojave hotelske industrije. Takve pojave slične ugostiteljstvu postojale su već i u antičko doba. Prema Čižmar (2007) podjela začetaka hotelske industrije dijeli se u nekoliko faza:

#### 1. Početna faza

Razvoj gostoprimstva bez naplate zbog straha i vlastitih sigurnosnih i korisnih motiva kao i zbog obostrane potrebe za sigurnošću i dobrosusjedskim odnosima.

#### 2. Viša faza razvoja

Dolazi do prve društvene podjele rada i razmjene dobara među plemenima što dovodi do prve pojave specifičnog oblika ugostiteljstva.

Pirija (2003) navodi kako se pojava hotelske industrije odvijala postupno u skladu s razinom općeg gospodarskog i kulturnog napretka gdje dolazi do transformacije gostoprimstva kao gospodarske djelatnosti. Prvi ugostiteljski objekti za smještaj se pojavljuju u Egiptu, Babilonu, Asiriji, a nazivaju se *karavan-seraji* i služili su za smještaj hodočasnika te su bili izgrađeni uz hramove. Uz karavan-seraje počeli su se javljati i prvi ugostiteljski objekti poput gostionica. U tim državama se po prvi puta javlja hotelska industrija gdje je ugostiteljstvo bilo najrazvijenije pa je tako i prvi pisani

spomenik koji je opisao početke ugostiteljskih objekata (*Hamurabijev zakovik*) nazvan po zakonu kojeg je donio Babilonski kralj Hamurabi. Uz Babilon prve ugostiteljske radnje pojavile su se i u Palestini. Država sa brzim razvojem ugostiteljstva je rimska država gdje se ugostiteljstvo razvilo pod snažnim utjecajem političkih i ekonomskih faktora koje je prethodilo naglim povećanjem prometa roba i putnika. Početkom 13. stoljeća dolazi do prvog pravog razvoja hotelske industrije kada se u većim gradovima razvila trgovina što je dovelo do efikasnog prometa ljudi i roba, a u 17. stoljeću u Europi dolazi do pojave prvih kavana. Nakon prve, početne faze hotelska industrija postiže kontinuirani razvojni trend, a zbog nadolazećeg tehnološkog progresa hotelska industrija postaje vodeća industrija svijeta, a hotelijerstvo kao najvažniji reprezentant ugostiteljstva temeljen na gostoprimstvu.

Prva obilježja razvoja hotelske industrije prema Geić (2002), u Hrvatskoj pojavljuju se u drugoj polovici 19. stoljeća kada su počela značajnija turistička kretanja uzduž Jadranske obale, od Trsta prema Dubrovniku. 1857. godine željezničkom prugom je povezan Trst-Beč, a 1873. godine u promet je puštena pruga Zagreb-Karlovac-Rijeka (s vezom za Budimpeštu) dok je 1874. godine povezana i Ljubljana s Rijekom. Razvoj tehničkog progresa omogućio je primjenu suvremenijih prometnih sredstava (parobrod i automobil). Razlog ubrzanog razvoja turističkih putovanja ima izum automobila, gdje pojavom i razvojem automobila dolazi do pojačane izgradnje novih prometnica, a time i do naglog povećanja turističkog prometa. Razvoj suvremenih i udobnijih prijevoznih sredstava kao i rast turističkih putovanja prema morskim i planinskim mjestima pridonio je općem ekonomskom i kulturnom razvoju civilizacije kao i omogućenu i uvećanu turističku potražnju. Turistički promet praćen brzim razvojem tehnoloških dostignuća ubrzao je gradnju suvremenih ugostiteljskih objekata (hoteli, rezidencijalne vile, pansioni, restorani). Kao rezultat ubrzanog razvoja ugostiteljskih kapaciteta (posebice smještajnih), dolazi do osnivanja prvih putničkih agencija – tour operatora. Osim povećanog opsega putovanja, pojava i ubrzani razvoj prijevoznih sredstava, na prijelazu iz 19-og na 20. stoljeće potaknuli su stvaranje i nastanak danas najpoznatijih turističkih rivijera u Republici Hrvatskoj i svijetu. Na jadranskoj obali grade se prvi hoteli i nastaju poznata turistička mjesta i rivijere.



Na tablici 1. prikazana je kronologija nastajanja prvih hotela u Hrvatskoj. Uz prethodno spomenuti hotel „Krka“ u Šibeniku, vidljiv je i čitav niz drugih hotela koji su započeli s radom prije početka dvadesetog stoljeća.

**Tablica 1. - Prvi hoteli i poznata turistička mjesta u RH**

Godina nastanka	Naziv hotela	Mjesto
1840.	<i>Pošta</i>	Rogaška Slatina
1874.	<i>Grand hotel „Krka“</i>	Šibenik
1884.	<i>Kvarner</i>	Opatija
1894.	<i>Therapia</i>	Crikvenica
1895.	<i>Velika poljana</i>	Plitvička jezera
1897.	<i>Imperial</i>	Dubrovnik

*Izvor: Autorska izrada prema podacima iz: <http://www.vus.hr/>*

Od 1900-te godine počinje izrazita tendencija gradnje hotela, a važan investitor su bile „Južne željeznice“ koje su već tada prepoznale ekonomsku korisnost turističkog prometa. Uspoređujući turistički promet najpoznatijih turističkih mjesta na dalmatinskom dijelu jadranske obale (Dubrovnik, Split, Rab, Hvar) može se uočiti da razina turističkog prometa u 1913. godini nije ponovno dosegnuta ni nakon 10 godina. 1913. godine najveći turistički promet ostvarila je Opatija, Dubrovnik, Lovran, Mali Lošinj i Crikvenica.

U tablici 2. vidi se popis gradova koji su ostvarili najveći turistički promet 1913. godine i broj posjetitelja. Navedeni podaci o broju posjetitelja nam pokazuju da tadašnji turizam nije bio masovan, već elitarn, a koristili su ga imućni društveni slojevi zbog čega je potražnja bila strogo ograničena. Do prvog svjetskog rata bila je prestižna gradnja skupih, rustikalnih i luksuznih hotela o čemu nam svjedoče hoteli Dubrovnika, Hvara, Šibenika, Crikvenice i Opatije.

**Tablica 2. - Prikaz gradova koji su ostvarili najveći turistički promet 1913. godine i broj posjetitelja**

Godina	Grad	Broj posjetioca
1913.	Opatija	49 052
1913.	Dubrovnik	26 030
1913.	Lovran	11 950
1913.	Mali Lošinj	8 427
1913.	Crikvenica	8 251

*Izvor: Autorska izrada prema podacima iz: <https://www.scribd.com/doc/232466398/Standardi-u-turisti%C4%8Dkom-ugostiteljstvu-pdf>*

Navedeni podaci o broju posjetitelja pokazuju da tadašnji turizam nije bio masovan, već elitan, a koristili su ga imućni društveni slojevi zbog čega je potražnja bila strogo ograničena. Do prvog svjetskog rata bila je prestižna gradnja skupih, rustikalnih i luksuznih hotela o čemu nam svjedoče hoteli Dubrovnika, Hvara, Šibenika, Crikvenice i Opatije. Između 2 svjetska rata dolazi do velikog gubitka za turizam RH kada su u studenom 1920. godine Italija i Kraljestvo SHS u Rapali sklopili sporazum kojim su isključeni važni hrvatski turistički prostori: Opatija sa širom rivijerom, Cres, Lošinj, Zadar te cijela Istra, Lastavo i Palagruža. U razdoblju između 2 svjetska rata promet je bio poticaj razvoju turizma još jednog turistički atraktivnog prostora, koji je sve do danas ostao turistički neaktivan – područje Gorskog Kotara. Zlatno doba hrvatskog turizma traje od 1965. – 1975. kada je završena Jadranska magistrala koja je bila važan preduvjet bržeg razvoja turizma, kada turizam postaje jedan od strateških pravaca razvoja. U Domovinskom ratu 1991. – 1995. g. Hrvatska je pretrpjela veliki gubitak te dolazi do zastoja razvoja turizma. Iznimka je bila 1994. godina u kojoj su se rezultati turističkog prometa približili 30% predratnih vrijednosti. U nadolazećim godinama turizam bilježi konstantan rast i 1998. godine broj dolazaka inozemnih posjetitelja dostiže 50% predratne razine. Dolazi do pozitivnih pomaka u turizmu te do kontinuirane promotivne kampanje na europskom emitivnom tržištu zbog čega dolazi do stvaranja kvalitetnog imidža Hrvatske kao cjelovite destinacije, ali s određenim specifičnostima pojedinih važnih regija kao tržišnom prednošću RH na međunarodnom planu. (Vukonić, 2005).

## 2.2. ZNAČAJKE HOTELSKE INDUSTRIJE

Prema Hayes i Ninemeier (2011), hotelska industrija je hotelska djelatnost suvremenog doba kao i uslužna djelatnost koja je u suvremenim tržišnim uvjetima poprimila značajke industrije, a neke od značajka su:

1. Uporaba opreme u većoj mjeri
2. Veći broj radnika
3. Rad podijeljen u faze
4. Razvijena podjela rada
5. „Proizvodnja“ za širi krug potrošača

Nadalje, potrebno je spomenuti kako su se razvojem hotelske industrije kristalizirale pojedine osobine koje su za nju karakteristične. Hayes i Ninemeier (2011) navode da se radi o sljedećem:

- **Naglasak na sigurnosti, čistoći, usluzi** (*iznimno važni aspekti koji presude u donošenju odluka potencijalnog gosta o odabiru hotela*)
- **Nedjeljivost proizvoda od prodaje** (*„proizvodnja gostinjske sobe ne može se odvojiti od „prodaje“*)
- **Pokvarljivost** (*ako se soba ne iznajmi određenog datuma, prihod se zauvijek gubi*)
- **Ponavljanje** (*neophodni postupci za pripremu sobe za gosta da bi se mogla prodati, odnosno pripremanje specifičnog jela i pića, općenito su uvijek isti kod svake prodaje*)
- **Radno intenzivna industrija** (*pružanje usluga je veći dio dnevnog hotelskog posla, a gosti sve više žele i voljni su platiti za usluge koje „dostavlja“ zaposlenik*)

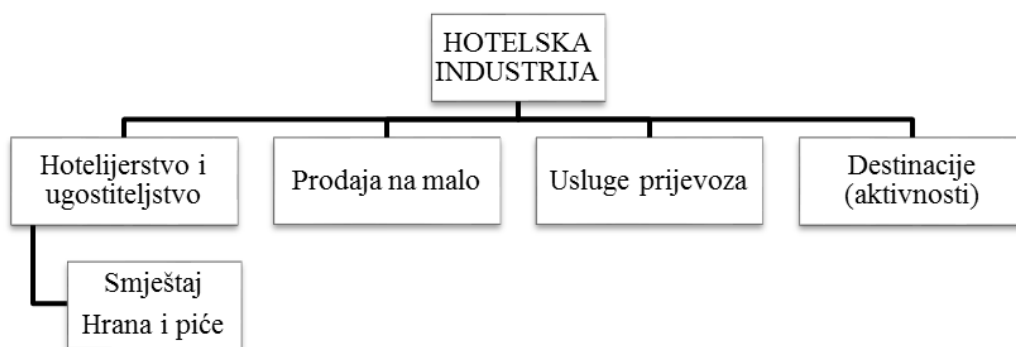
Hotelska industrija ima jedinstvene značajke izgrađene na obrascu poduzeća koje mora prodati svoje usluge i reagirati na sezonske oscilacije u nacionalnoj i međunarodnoj potražnji. Taj visokorizičan posao ima širok spektar usluga poput restorana, zabave i poslovnih konferencija. Navedene usluge su usmjerene na

heterogene skupine kupaca. Hotelska industrija sve više potiče svijest o potrebi da se pored brojnih numeričkih izvješća o poslovnim performansama dodatno izvještava o svim raspoloživim resursima i njihovom doprinosu u stvaranju ukupne vrijednosti, te da se na taj način realnije iskaže vrijednost ukupnog poslovanja kao i pravilan način upravljanja cjelokupnim poslovanjem. (Tepšić, 2012).

Hotelska industrija se sve brže mijenja, a potražnja potrošača postaje sve veća iz godine u godinu. Među najrizičnije poslove hotelske industrije spada hotelijerstvo koje mora razvijati velik niz usluga kako bi zadovoljio očekivani stupanj zadovoljstva kod potrošača. Zbog te potražnje hoteli pružaju svoje hotelske usluge 24 sata dnevno, 365 dana u godini i upravo zbog neprekidnog radnog vremena zahtijevaju i velik broj ljudskih resursa gdje se uz mjerenje i vrednovanje intelektualnog kapitala te uz dobre poslovne odnose, trenirano osoblje i informacijski sustav postiže uspjeh u hotelskoj industriji. (<http://www.scribd.com/doc/232466398/standardi-u-turističkom-ugostiteljstvu-pdf#scribd>).

Na slici 1. vide se segmenti hotelske industrije. Tako se hotelska industrija dijeli na hotelijerstvo i ugostiteljstvo, prodaju na malo, usluge prijevoza i destinacije tj. aktivnosti. Hotelijerstvo i ugostiteljstvo može biti u području smještaja i hrana i piće.

**Slika 1. - Segmenti hotelske industrije**



*Izvor: D. K. Hayes, J. D. Ninemeier, Upravljanje hotelskim poslovanjem, 2005*

Iz slike je vidljiva ranije spomenuta činjenica, da se hotelska industrija ne može samo temeljiti na pružanju smještaja, već da je u nju uključen i niz drugih djelatnosti koje gostima pružaju dodatne pogodnosti, ali i predstavljaju nova mjesta na kojima

moгу potrošiti novac. Jednostavno rečeno, dodatni sadržaj podiže razinu ugone gostima, a ugostiteljima predstavlja odličan izvor prihoda.

### 3. TRŽIŠNA STRUKTURA HOTELSKE INDUSTRIJE U RH

U ovom poglavlju biti će govora o različitim tržišnim strukturama u RH, što se odnosi na različite karakteristike tržišta gdje određena poduzeća djeluju. Karakteristike tržišta mogu dovesti do formiranja različitih vrsta konkurencije gdje tipovi tržišnih struktura mogu biti savršena konkurencija, te nesavršena konkurencija u koju spada monopol, monopolistička konkurencija te oligopol.

#### 3.1. KARAKTERISTIKE TRŽIŠNIH STRUKTURA

U ekonomskoj teoriji se tržišne strukture nesavršene konkurencije mogu podijeliti na:

1. monopol
2. monopolističku konkurenciju
3. oligopol
4. kartel

Pindyck i Rubinfeld (2005) savršeno konkrentna tržišta imaju pretpostavke: preuzimanje cijena, homogenost proizvoda te slobodan ulaz i izlaz. Na takvom tržištu niti jedan prodavač niti kupac ne mogu utjecati na cijenu. Cijenu određuju tržišne snage ponude i potražanje. Pindyck i Rubinfeld (2005).

- **Monopol** je situacija na tržištu kada postoji samo jedan prodavač i mnogo kupaca. To je rijedak slučaj, ali na mnogim tržištima čest i konkurira samo nekoliko poduzeća. S druge strane, monopson je tržište s mnogo prodavača, a samo jedan kupac dok je monopolist jedini proizvođač proizvoda. Pindyck i Rubinfeld (2005).
- **Monopolistička konkurencija** je tržište na koja poduzeća mogu slobodno ući, svatko proizvodi vlastitu marku ili verziju diferenciranog proizvoda. Pindyck i Rubinfeld (2005).
- **Oligopol** je tržište na kojem samo nekoliko poduzeća međusobno konkurira, a ulazak novih poduzeća je ograničen. Pindyck i Rubinfeld (2005).

- **Kartel** je tržište na kojem neka ili sva poduzeća tajno surađuju, kordinirajući cijene i razine proizvodnje kako bi maksimalizirali zajedničke profite. Pindyck i Rubinfeld (2005).

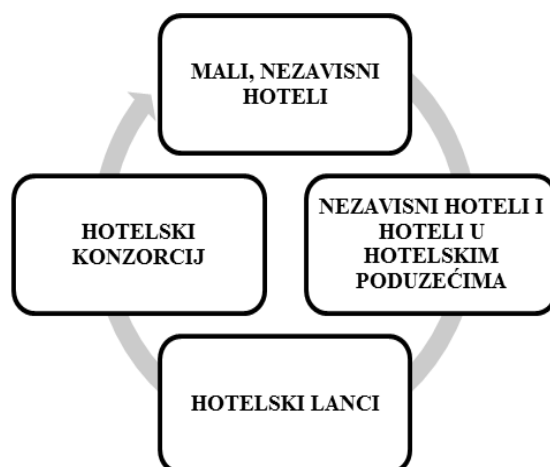
Hotelska industrija u najviše slučajeva predstavlja tržište monopolističke konkurencije, što je čini najbližijom savršenoj konkurenciji. Hotelska industrija može se svrstati u ovu tržišnu strukturu jer na tržištu djeluje veliki broj poduzeća koji prodaju slične ili iste proizvode tj. usluge. Prilagođavaju se hotelski proizvodi promjenama potražnje, a izgrađivanje i unaprijeđivanje proizvoda/usluga podižu njihovu kvalitetu te se proizvodi diferenciraju na tržištu koje postaje konkurentno.

### 3.2. TRŽIŠNA STRUKTURA HOTELSKE INDUSTRIJE U RH

Prema Ceroviću (2003), hotelsku industriju u RH čine:

- mali
- nezavisni hoteli
- nezavisni hoteli i hoteli u hotelskim poduzećima
- hotelski lanci i hotelski konzorcij, kako je prikazano na slici 2.

**Slika 2. - Tržišna struktura hotelske industrije u RH**



*Izvor: Autorska izvedba*

## **Mali, nezavisni hoteli**

Prema Hayes i Ninemeier (2011), mali, nezavisni hoteli su hoteli koji nisu dio hotelske kompanije (hotelskog lanca), te većinu tržištu posluju samostalno. Oni čine jedan od najznačajnijih i najvitalnijih dijelova turističke ponude. Nezavisni hoteli imaju do 40 soba koji su u vlasništvu obitelji, a karakteristični su po fleksibilnoj organizaciji na način da hotelom upravlja obitelj i obavlja poslove uz pomoć dodatne radne snage. U Republici Hrvatskoj Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela okuplja oko 150 hotela (<http://www.omh.hr/>). Mali, nezavisni hoteli zadnjih su godina među najtraženijim hrvatskim turističkim proizvodima na europskom turističkom tržištu, a kvalitetom ponude, doprinosom zaštiti i očuvanju kulturno-povijesne i prirodne baštine kao i lokalnom gospodarstvu postali su pravi predstavnici hrvatskog identiteta te srednjoeuropski/mediteranski brend.

## **Nezavisni hoteli i hoteli u hotelskim poduzećima**

Prema Hayes i Ninemeier (2011), nezavisni hoteli su hoteli koji nisu dio hotelske kompanije (hotelskog lanca), već na tržištu posluju samostalno, dok hoteli u hotelskim poduzećima posluju u sklopu hotelskog poduzeća (trgovačkog društva) koje u svom sastavu ima više hotela.

Hotelsko poduzeće je složen organizacijski sustav koji posluje u promjenljivim internim i eksternim uvjetima turističkog tržišta. (Sikavica i Novak, 1999). Hotelsko poduzeće se definira kao pravna osoba koja obavlja ugostiteljsko- hotelsku djelatnost na tržištu radi stjecanja profita i realizacije postavljenih ciljeva.

## **Hotelski lanci**

Prema Hayes i Ninemeier (2011), hotelski lanci su sustav povezanih hotela s prepoznatljivim imenom i zagaraniranim standardom iza kojeg stoji tržišno poznato ime (brand). Lanac hotela je niz hotela istog imena i istih standarda u raznim mjestima i zemljama u vlasništvu jedne tvrtke ili uz ugovore o franšizi i centraliziranom sustavu rezervacija. Hotelski lanci su primarni nosioci razvoja hotelske industrije. Suvremeni putnik u sve složenijim uvjetima turističke ponude traži zagaraniranu kvalitetu na



sustavu *Value for money* (vrijednost za novac) te uvijek prepoznaje onaj hotel koji ima prepoznatljivu marku (brand). Za većinu velikih i nedovoljno iskorištenih hrvatskih hotela koji žele kvalitetu i prepoznatljivu poziciju na turističkom tržištu budućnost je povezati se u neki od mogućih oblika hotelskih lanaca. Poslovni oblik hotelskih lanaca uključuje vlasničke kompanije, hotelske menadžment kompanije i hotelske konzorcije odnosno marketinške saveze.

### **Hotelski konzorcij**

Prema Sangsteru (2000), hotelski konzorciji su korporacije (kompanije – poduzeće) koje pružaju marketinške i rezervacijske usluge, kontinuirano unapređuju svoje tehnologije i šire globalnu distribuciju. Smatra se da omogućavaju nezavisnim hotelima (hoteli koji nemaju vlastiti rezervacijski sustav) transparentnost koju imaju hotelski lanci. Sličnost između hotelskih lanaca i njihovih rezervacijskih sustava u odnosu na hotelske konzorcije ne postoji, jer su hotelski konzorciji veliki sustavi koji obuhvaćaju različite kategorije hotela, vlasništva i interesa da se ne mogu smatrati hotelskim lancima, ali s aspekta povezanosti i nastupa prema potencijalnim gostima čine određeni sustav povezivanja hotela. Fokus u hotelskim konzorcijima je marketing sa zajedničkim rezervacijskim sustavom te standardima kvalitete. Hoteli u hotelskom konzorciju dijele korporativne troškove kao npr. troškove marketinga, dok zadržavaju neovisnost vlasništva i upravljanja hotelom. Postoje hotelski konzorciji koji imaju imidž hotelskog lanca zbog svoje profiliranosti i dobrog marketinga. Koristi za članove hotelskog konzorcija su u marketingu (proizvodne oznake, katalozi, brošure itd.) i u prodaji (mogućnost rezerviranja preko interneta ili centralnih rezervacijskih sustava).

## 4. ANALIZA TURISTIČKOG TRŽIŠTA

Osnova napretka turističkog tržišta je razvitak, diversifikacija i individualizacija turističkih potreba. Turistička potražnja diktira razvoj turističke ponude koja se prilagođava novim potrebama. Promjene ponašanja turista i karakteristike potražnje dinamiziraju tržište te uvjetuju obvezu i nužnost unaprjeđenije ponude za ostvarenje konkurentskih prednosti i multipliciranja profita. Turistička potražnja je sve zahtjevnija, izbirljivija, racionalnija, selektivnija (Alkier Radnić, 2009). Razvija se sustav vrijednosti, želja i sklonosti turizma. Prevladava individualni turizam podređen potrebama svakog pojedinog turista.

### 4.1. TURISTIČKO TRŽIŠTE EUROPSKE UNIJE

„Turizam kao gospodarska i socijalna, te kulturna djelatnost jedna je od najznačajnijih djelatnosti suvremenog društva i gospodarskog razvoja u svjetskim razmjerima, a osobito je postao značajan u zemljama Europe gdje ima dugu tradiciju i on se razvija više od dvije stotine godina“ (Vuković, 2002, 192).

Kada se govori o turističkoj potražnji tržišta EU bitno je napomenuti kako je turizam podlozan različitim utjecajima i promjenama kroz određeno vrijeme kao i njegova potražnja na koju djeluju različiti vanjski utjecaji današnje dinamičke okoline što se naziva općim trendovima promjene turističke potražnje.

Opći trendovi promjena turističke potražnje (Vuković i Čavlek, 2001):

1. opći rast standarda ljudi - turista
2. opći rast javnoga i privatnoga standarda
3. veća očekivanja i rast želja za promjenama stalnog boravka
4. potreba za novim ekološkim i prirodnim krajevima
5. raste broj turista za boravak u prirodi
6. raste broj turista treće životne dobi
7. ljudi žele i ostaju sve duže u životu fizički aktivni
8. raste potreba i interes za užicima, fizičkim doživljajima: doživljaj, ljepota, mir, spokoj, sreća, zdravlje...
9. traže se sve više specijalizirani sadržaji za segmentirane i ciljne skupine

Turistička potražnja se mjeri ostvarenim rezultatima (broj turista, ostvaren broj noćenja, turistička potrošnja). Uvjetovana različitim vanjskim i unutarnjim činiteljima ostvarivala je diferencirane stope rasta u različitim vremenskim intervalima na različitim područjima. Europa bilježi nešto nižu stopu rasta turističkog prometa od svjetskog prosjeka, a u budućem razvitku predviđa sa da će te razlike biti potencirane zbog sve većeg interesa potencijalnih turista za udaljenijim, orijentalnim destinacijama i otkrivanjem nepoznate kulture i civilizacije te zasićenjem već dovoljno eksploatiranih i poznatih europskih odredišta. Uz to, suvremeni trendovi u turističkoj potražnji slijedit će navike i potrebe ljudi koji žive u uvjetima koje je nametnuo stil i način života svojstven ljudima treće tehnološke revolucije. Trendovi koji vladaju na turističkom tržištu svijeta i klasifikacijom zemalja prema njihovom udjelu turističkih dolazaka i prihoda od turizma, dolazi do snažne geografske koncentracije turističkih tokova u Europi. U 2006. godini prvih je 5 destinacija - Francuska, Španjolska, Italija, Ujedinjeno Kraljevstvo i Njemačka - obuhvaćalo više od polovine inozemnih turističkih dolazaka u Europu i to je stanje gotovo nepromijenjeno tijekom prethodnih 10 godina. Međutim, tijekom ovog desetljeća ističe se trend značajnog pomaka nekih zemalja Srednje i Istočne Europe među top 10 destinacija.

U tablici 3. prikazani su podaci o turističkoj potražnji u 2013. godini na razini Europske unije. Iz tablice je vidljivo da su daleko najveći potrošači zemlje srednje i zapadne Europe, što je za turizam Republike Hrvatske vrlo dobra vijest pošto je većina gostiju ljetne turističke sezone upravo iz tih zemalja. Prema podacima iz tablice 3. vidi se da je Španjolska daleko najveći potrošač, u svijetu ju nadmašuje jedino SAD. Na europskoj razini, Španjolsku slijedi Francuska, zatim Njemačka, Engleska i Austrija koja zauzima peto mjesto u Europi po turističkoj potražnji. Grupa zemalja sa snažnom sklonošću prema inozemnim putovanjima su Luksemburg (u prosjeku 23,8 noćenja u 2013.), a nakon njega slijede Cipar (19,3, podaci za 2012.), Irska (12,6) i Nizozemska (12,1).

**Tablica 3. - Turistička potražnja (rashodi) u Europskoj uniji 2013. godine (u mil. EUR)**

Turistički rashodi	
EU – 28	101 352
Španjolska	45 505
Francuska	42 239
Njemačka	31 030
Engleska	30 565
Austrija	15 139

*Izvor: Eurostat Data Explorer*

*([http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=bop\\_q\\_eu&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=bop_q_eu&lang=en))*

U tablici 4. „Svjetske top destinacije“ prikazano je prvih 10 svjetskih top destinacija koje prednače u međunarodnim turističkim dolascima 2012. – 2013. U tablici 4. prikazane su svjetske top destinacije (međunarodni turistički dolasci), 2012.-2013. godine. Vidi se da je Francuska na prvom mjestu svjetskih top destinacija po međunarodnim turističkim dolascima, dok je Tajland na desetom mjestu, čime je ta zemlja ušla u svjetske top destinacije. Zanimljivo je naglasiti da je u zadnje vrijeme i Turska popularna destinacija, koja se zapravo nalazi na šestom mjestu, a dugo vremena uopće nije bila u top deset svjetskih destinacija. Također, za razliku od prošlih desetljeća, Austrija je izgubila status svjetskih top destinacija te je zamijenjena orijentalnom zemljom (Turska) i egzotičnom zemljom (Tajland). Na ovom primjeru može se primijetiti tok promjene turističke potražnje.

**Tablica 4. - Svjetske top destinacije (međunarodni turistički dolasci), 2012.-2013. godine**

Rang	Zemlja	2012.	2013.	Postotak promjene 12/11	Postotak promjene 13/12
1.	Francuska	83,0	...	1,8	...
2.	SAD	66,7	69,8	6,3	4,7
3.	Španjolska	57,5	60,7	2,3	5,6
4.	Kina	57,7	55,7	0,3	-3,5
5.	Italija	46,4	47,7	0,5	2,9
6.	Turska	35,7	37,8	3,0	5,9
7.	Njemačka	30,4	31,5	7,3	3,7
8.	Ujedinjeno Kraljevstvo	29,3	31,2	-0,1	6,4
9.	Ruska Federacija	25,7	28,4	13,5	10,2
10.	Tajland	22,4	26,5	16,2	18,8

Izvor: World Tourism Organization (<http://www.world-tourism.org>)

U tablici 5. „Prihodi od turizma u svijetu, 2012. – 2013.“ prikazani su podaci o prihodima od turizma u svijetu, te zasebno za Europu, Aziju i Pacifik, Ameriku, Afriku te Srednji Istok. U tablici 5. prikazan je prihod od turizma u svijetu i ostalim regijama u godini 2012. i 2013. Najveći udio prihoda od turizma još uvijek drži Europa, iako više ne drži polovicu svjetskog turističkog prihoda kako je držala dugi niz godina. Nakon Europe, najveći prihod generiraju Aziji i Pacifik, zatim Amerika koja je nalazi na

trećem mjestu, a nakon Amerike dolazi Srednji Istok koji je zadnjih godina veoma popularna turistička destinacija, a na kraju kao posljednja dolazi Afrika.

**Tablica 5. - Prihodi od turizma u svijetu, 2012. - 2013.**

	Udio u %	US \$			EURO		
		Prihodi (milijarde)		Prihod po dolasku	Prihodi (milijarde)		Prihodi po dolasku
		2012	2013	2013	2012	2013	2013
<b>Svijet</b>	100,0	1078,0	1159,0	1070,0	839	873	800
<b>Europa</b>	42,2	454,0	189,3	870	353,4	368,4	650
<b>Azija i Pacifik</b>	31,0	329,1	358,9	1450	256,1	270,3	1090
<b>Amerika</b>	19,8	212,9	229,2	136	165,7	172,6	1030
<b>Afrika</b>	3,0	34,3	34,2	610	26,7	25,8	460
<b>Srednji Istok</b>	4,1	47,5	47,3	920	36,9	35,6	690

*Izvor: UNWTO, 2007. (<http://www2.unwto.org/>)*

U tablici 6. „Turistički prihodi u EU, 2013.“ Prikazani su turistički prihodi u milijunima EUR-a koje su 2013. godine ostvarile Francuska, Italija, Njemačka, Engleska i Španjolska. Prema tablici 6. koja se odnosi na turističke prihode ostvarene u EU, primjetno je da je Francuska daleko najveći generator prihoda, nakon čega je slijede Italija i Njemačka, te Engleska i Španjolska. Iz ove tablice također je vidljivo da u EU postoji mnogo popularnih turističkih destinacija, u kojoj se generiraju visoki prihodi što

još jednom potvrđuje činjenicu da Europa još uvijek drži najveći turistički udio na svjetskom tržištu.

**Tablica 6. - Turistički prihodi u EU, 2013. godine (u mil. EUR)**

Turistički prihodi		
EU – 28		30 290
1.	Francuska	5, 04
2.	Italija	4, 72
3.	Njemačka	3, 48
4.	Engleska	3, 46
5.	Španjolska	3, 43

*Izvor: Eurostat Data Explorer*

*([http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=bop\\_q\\_eu&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=bop_q_eu&lang=en))*

Slično kao i u slučaju s potrošnjom, u području generiranja turističkih prihoda ponovo dominiraju zemlje srednje i zapadne Europe, uz dodatak Italije kao glavnog predstavnika južnih predjela. Uspjeh Italije kao turističke destinacije leži u raznovrsnosti njene ponude, koja obuhvaća ljetni i zimski dio sezone, a uz razne sadržaje nudi i veliku kulturnu baštinu koja će privući mnoge posjetitelje.

Kada se govori o ponudi na turističkom tržištu EU i svijeta, ponajprije treba spomenuti da je turističko tržište skup odnosa ponude i potražnje u području usluga i dobara što služe za podmirenje turističkih potreba na određenom prostoru, odnosno odnosa ponude i potražnje koji nastaju pod utjecajem turističkih kretanja (Vukonić i Čavlek, 2001).

Ponuda na europskom turističkom tržištu uvjetovana sve jačom konkurencijom i pojavom sve raznolikijih i raznovrsnijih turističkih potreba, ubrzano se razvija u

kvalitativnom i kvantitativnom smislu. Brzim i efikasnim aktivnostima pokušava se anulirati statičnost i neelastičnost ponude te naći djelotvorniji odgovor na nove poticaje s tržišta. Teži se optimalizaciji svakog segmenta ponude i unaprjeđenju i najmanjih detalja koji bi doprinijeli pozitivnoj općoj slici i stvaranju konkurentnih prednosti na europskom tržištu. Pojava novih turističkih destinacija uzrokuje porast ponude, što izravno utječe na smanjenje cijena. To se negativno odražava na srednja i mala poduzeća. Turistička ponuda došla je u poziciju da se mora prilagoditi zahtjevima tržišta, nudeći nižu cijenu za višu kvalitetu. Osim toga, srednja i mala poduzeća u globalizacijskom okruženju ne mogu uspostaviti zadovoljavajući nadzor nad troškovima. S obzirom na njihovu veličinu u mogućnosti su ostvariti relativno malu dobit, pa ne mogu doći u poziciju da ostanu konkurentni na osnovi cijene. Zato se najčešće događa da ne mogu ulagati za unapređenje kvalitete. (Pavlić, 2005). Globalizacija turističkog tržišta najviše dolazi do izražaja preko integracije nositelja turističkih aktivnosti u brojnim zemljama. Različiti organizacijski oblici poslovnog povezivanja (Pavlić, 2005) su:

- povezivanje malih gospodarskih subjekata u poslovna udruženja, da bi se zaštitila i unaprijedila njihova djelatnost zajedničkim nastupom na turističkom tržištu
- poslovna kooperacija između dva ili više većih poduzeća, da bi se postigle određene produktivne ili tržišne mogućnosti
- spajanje, pripajanje i porast turističkih i drugih gospodarskih subjekata u velike poslovne sustave s više jedinica

Dolazi do specifičnosti razvoja turoperatora na svjetskom i europskom turističkom tržištu što se očituje u izraženoj koncentraciji poslovanja turoperatora. Oni teže proširivanju na međunarodna tržišta, a to vodi tek nekoliko najvećih svjetskih turoperatora iz Njemačke, Velike Britanije, Francuske, Švicarske. Osnovne prednosti hotelske ponude između ostaloga su i prepoznatljiva kvaliteta usluga u hotelskim lancima, smještajna ponuda koja je standardizirana, ostvaren prepoznatljiv imidž na tržištu, pojednostavljen postupak prodaje i drugo. Pojava novih turističkih destinacija uzrokuje porast ponude što izravno utječe na smanjenje cijena. Autohtonost, izvornost i



različitost koje posjeduje određene svjetske turističke regije omogućuju turističkim destinacijama da održe konkurentnost na tržištu s naglaskom na održivom razvoju.

U neke od turističkih destinacija sa bogato razvijenom turističkom ponudom (<http://www.metro-portal.hr/najpozeljnije-turisticke-destinacije-svijeta/79700>) spada Meksiko koji je postao jedna od omiljenih destinacija mnogih građana Sjedinjenih Američkih Država. Iako su Amerikanci najvjerniji meksički turisti, romantične predstave desperadosa u zemlji sombrero, marijachia i buritosa privlače naročito europske turiste. Osim hrane, igre, grandioznih ostataka astečke i majanske kulture, kao i luksuzna ljetovališta sigurno su doprinjeli da se Meksiko nađe na 9. mjestu najposjećenijih zemlja svijeta.

Turistička ponuda Njemačke je raznolika jer obuhvaća i tradiciju i povijest, ekonomiju te stvara nove – stare atraktivne destinacije kao što je Berlin. Osim odličnih muzeja i raznovrsnih šopinga, Njemačka je poznata i po poslovnom turizmu i vikend turizmu.

Turska turistička ponuda obuhvaća vikende u jednom od najvećih i kulturološki najzanimljivijih gradova svijeta – Istanbulu, kao i ljetovanje na turskom primorju, posjete arheološkim nalazištima ili čudesnih predjela centralne Andolije.

Engleska turistička ponuda obuhvaća modu, biznis, najkvalitetnije svjetske muzeje, zabave kao i jednodnevne izlete iz prijestolnice.

Turistička ponuda Italije obuhvaća gradove poput Venecije, Rima i Firenze, krivi toranj u Pizi, romantični Napulj, magična Pompeja, renesansni gradići, vinogradi i valoviti predjeli Toscanne.

Španjolska danas bilježi ogroman broj stranih turista zbog raznolike turističke ponude posjeta spomeniku kulture, brojni festivali poput festivala trke bikova, festival gađanja paradajzom do kulturne baštine i prelijepih gradova.

Kina je jedna od 3 najposjećenije zemlje svijeta koja svoju turističku ponudu upotpunjuje kineskim zidom kao jedinu građevinu koja se vidi iz svemira, zabranjenim gradom, jednom od najčuvenijih kuhinja svijeta te kineskom decenijskom zatvorenosti za strance.

Turistička ponuda SAD-a koji se ponosi svojim ogromnim prostranstvima posjeduje turističku ponudu za svačiji ukus. Tako se u turističkoj ponudi SAD-a nalazi posjet New Yorku, Kaliforniji, Hollywoodu, močvarama Everglades ili predivnim nacionalnim parkovima poput Yellowstone i Grand Canyon. Za one koji vole blještavilo tu su poznate kockarnice u Las Vegasu. Autentična turistička ponuda SAD-a nudi putovanje Amerikom duž čuvene Rute 66.

Francuska turistička ponuda se ponosi svojim gradom svijetlosti i gradom ljubavi – Parizom koji je najposjećeniji grad svijeta sa skoro 16 milijuna stranih turista godišnje. Razlog tome je bogata turistička ponuda koja nudi turistima posjet katedrali Notre Dame de Paris, mnogobrojne romantične kafiće na Rive Gauche, posjet jednom od 3 najveća i najpoznatija muzeja na svijetu – Louvre, posjet stjenovitim uvalama kao i zimski turizam i skijanje u mondenskom Chamonixu podno Mon Blana, kao i nezaostavni Eifelov toranj.

Sve poznate svjetske i europske turističke destinacije svoju turističku ponudu formiraju preko atraktivnosti svog destinacijskog prostora, prometne dostupnosti, izgrađenih adekvatnih kapaciteta kao i promocije same destinacije (<http://www.metro-portal.hr/najpozeljnije-turisticke-destinacije-svijeta/79700>).

## **4.2. TURISTIČKI PROMET U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Prema Ministarstvu turizma (<http://www.mint.hr/UserDocsImages/2012-turist-p-analiza.pdf>) moglo bi se reći da globalna ekonomska kriza nije zahvatila hrvatski turizam. Tako u 2012. godini bilježimo 11,8 milijuna dolazaka turista, što je za 3,3% više nego godinu prije, a ukupno je ostvareno 62,7 milijuna noćenja ili 4% više nego 2011. godine. Strani turisti čine 88% ukupnog turističkog prometa, pa je tako zabilježeno 10,4 milijuna dolazaka stranih turista (+4,5%), a koji su ostvarili 57,5 milijuna noćenja (rast od 5% u odnosu na 2011.godinu). Domaći turisti bilježe pad turističkog prometa od 4% u dolascima i 7% u noćenjima. Od 2009. godine turistički promet ima lagani trend rasta. Tako u promatranom razdoblju stopa rasta kod dolazaka turista iznosi 4,7%, a noćenja 4,5%. Iako je trend na globalnom turističkom tržištu smanjenje dužine boravka, za cijelo promatrano razdoblje dužina boravka je gotovo identična i iznosila je 5,3 dana.

Strani turistički promet u posljednje četiri godine rastao je po stopi od 6,1% u dolascima i 5,3% u noćenjima. Najviše je rasla Njemačka po stopi od 7,8%, te Austrija po stopi od 6,3%. Među pet najjačih zemalja po broju noćenja jedino Italija bilježi negativnu stopu od -2,5%.

Iako je u 2008. godini došlo do porasta turističkog prometa, te je on ostvario svoj maksimum, još nije dosegnuta razina ostvarenog turističkog prometa iz 1988. godine koja se smatra najboljom godinom hrvatskog turizma s ostvarenih 5,9 milijuna turističkih dolazaka i 68,1 milijun turističkih noćenja. U 2008. godini boravilo je 12 milijuna turista, a ostvareno je 57 milijuna noćenja, odnosno 10,1% više nego tijekom 2007. godine.

Što se tiče 2014. godine, zabilježeno je približno 66,5 milijuna noćenja, što je 2,6% više nego u 2013. godini, a noćenja inozemnih gostiju porasla su za 2,8% te domaćih za 0,4%. Strani su turisti ostvarili oko 92% noćenja, od čega čak 73% otpada na goste iz Njemačke, Austrije, Slovenije, Češke Republike, Italije, Poljske, Nizozemske, Slovačke, Velike Britanije i Mađarske. Nadalje, prosječan broj noćenja kod inozemnih gostiju je 5,4 a taj broj kod domaćih iznosi 3,4 (<http://www.iztztg.hr/UserFiles/file/institut/Hrvatski-turizam-u-brojkama-2014-Broj-01.pdf>).

Hrvatski turizam kvalitativno zaostaje za vodećim receptivnim turističkim zemljama te ne valorizira dovoljno prirodnu resursnu osnovu i ostale komparativne prednosti. Studije ukazuju da je hrvatski turizam dosegao svoj vrhunac unutar trenutačne strukture te se okreće strukturalnim promjenama. Kvaliteta i portfelj usluga nisu na toj razini da bi opravdali visoke cijene. Ponudbena strana hrvatske turističke industrije kritična je točka obnove i rasta turističkog proizvoda (Družić, 2010). Ljubaznost osoblja u smještajnim objektima turisti ocjenjuju vrlo visokim stupnjem zadovoljstva, no nedostatak čini nedovoljna odgovarajuća razina obrazovanja i stručnosti. Nisu ispunjeni ranije postavljeni izazovi kao što su povećanje ponude usluga i fokus na održivom razvoju i zaštiti okoliša. Fokusiranost na turizam srednje klase ne podržava opstanak novih usmjerenja i širenja tržišta, popuno iskorišteni su samo obalni resursi dok su vidljivo premala ulaganja u razvoj turizma kontinentalne Hrvatske, posebice Slavonije i Baranje. Zbog nepoštivanja osnovnih ekonomskih i tehničko –

tehnoloških standarda te neuspješno provođenje investicijskog održavanja, većina hotela u Hrvatskoj u nezadovoljavajućem je fizičkom stanju, neracionalno su strukturirani te stoga uvjetuju visoke troškove održavanja. Masovna industrijska proizvodnja turističkih usluga donijela je mnoge negativne posljedice, kao što su visok stupanj sezone i prostorne koncentracije turističkog prometa, velika ovisnost o inozemnim organizatorima putovanja, nefleksibilna i glomazna ponuda koja je vrlo slabo prilagodljiva dinamičkim promjenama na tržištu potražnje te velika agresivnost prema najkvalitetnijim prirodnim prostorima. (Družić, 2010).

#### **4.3 KONKURENTNOST HRVATSKOG TURIZMA**

Republika Hrvatska posjeduje atraktivne turističke resurse, jedinstvenu prirodnu i kulturno – povijesnu baštinu. Intenzivnija valorizacija turističkih resursa za cilj ima povećanje konkurentnosti i bolju pozicioniranost na turističkom tržištu ([http://issuu.com/croenergo.eu/docs/izvje\\_\\_\\_\\_e\\_2013](http://issuu.com/croenergo.eu/docs/izvje____e_2013)). Zbog toga je potrebno definirati koncepciju razvoja hrvatskog turizma kao okvir kojim se daju smjernice za izbor i određivanje adekvatne razvojne strategije.

U tablici 7. „SWOT analiza hrvatske turističke ponude“ prikazane su sve snage, slabosti, prilike i prijetnje koje ima turistička ponuda RH. U tablici 7. u kojoj je prikazana SWOT analiza hrvatske turističke ponude vidljivo je da su glavne snage temeljene na prirodnim i geografskim značajkama, kulturi, tržišnoj ekonomiji i prijateljskoj atmosferi. Neke slabosti su prometna infrastruktura, velika sezonalnost, zastarjelost smještajne ponude i njena nekvaliteta. No poboljšanje te ponude spada pod njene prilike, kao i potencijal cjelogodišnjeg poslovanja, promjena preferencija turista, ulazak u EU te inovirani sadržaji. Prijetnje su jačanje turističke konkurencije, nepovoljni zakoni i zakonska regulativa, monetarna i fiskalna politika te primjerice nemogućnost odgovora na ponudu konkurenta.

**Tablica 7. - SWOT analiza hrvatske turističke ponude**

<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prirodne ljepote</li> <li>▪ geografski položaj</li> <li>▪ kulturno bogatstvo</li> <li>▪ prijateljska atmosfera</li> <li>▪ okretanje tržišnoj ekonomiji</li> <li>▪ sigurnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zastario proizvod</li> <li>▪ prometna infrastruktura</li> <li>▪ zastarjelost koncepta smještajne ponude i cjelokupne turističke infrastrukture</li> <li>▪ neinventivna izvanpansionska ponuda</li> <li>▪ nekvalitetna smještajna ponuda</li> <li>▪ sezonalnost poslovanja</li> <li>▪ nepostojanje imidža</li> </ul>
<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diferenciranje i kvalitativno unaprijeđenje ponude</li> <li>▪ implementacija inoviranih sadržaja</li> <li>▪ potencijal cjelogodišnjeg poslovanja</li> <li>▪ promjena preferencija turista</li> <li>▪ približavanje preferencijama gostiju</li> <li>▪ približavanje EU</li> <li>▪ obrada novih tržišta (Nova Europa)</li> <li>▪ repozicioniranje na europskom tržištu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ promjena preferencija turista</li> <li>▪ jačanje konkurencije</li> <li>▪ nemogućnost odgovora na novu ponudu konkurenata</li> <li>▪ nedostatak razvojnog kapitala i nepripremljenost investicijskih projekata</li> <li>▪ naslijeđena zakonska rješenja</li> <li>▪ promjena zakonske regulative</li> <li>▪ vladina monetarna i fiskalna politika</li> </ul>

*Izvor: Stipanović, C: Konceptija i strategija razvoja u turizmu - Sustav i poslovna politika, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2007., str. 237.*

Regionalna konkurentnost govori o kvaliteti faktora, politika i institucija koji svojom isprepletenošću utječu na održivu produktivnost u nekoj podnacionalnoj administrativnoj ili upravnoj cjelini. U tom kontekstu cilj i uloga praćenja podnacionalne konkurentnosti leži u procjeni kvalitete poslovnog okruženja i poslovnog sektora te u procjeni kvalitete njihove interakcije. Informacijska osnovica praćenja razvijenosti pojedinih dijelova Hrvatske (županija, gradova, općina) sužava se kako se smanjuje upravna razina. Pokazatelji razvijenosti odnose se uglavnom na bruto domaći proizvod i nezaposlenost, a završavaju na razini županija i gradova. Uvođenjem indeksa razvijenosti od 2010. godine, temeljenog na pet pokazatelja (prosječni dohodak per capita, prosječni izvorni prihodi per capita, prosječna stopa nezaposlenosti, kretanje stanovništva i udio obrazovanog stanovništva u stanovništvu u dobi od 16-65 godina),

nastoji se bolje opisati razina razvijenosti jedinica lokalne i područne samouprave (županija, gradova i općina). Informacijska osnovica praćenja razvijenosti pojedinih dijelova Hrvatske (županija, gradova, općina) sužava se kako se smanjuje upravna razina. Pokazatelji razvijenosti odnose se uglavnom na bruto domaći proizvod i nezaposlenost, a završavaju na razini županija i gradova (<http://www.konkurentnost.hr/Default.aspx>).

Prema Ministarstvu turizma (<http://www.mint.hr/UserDocsImages/Strategija%20hrvatskog%20turizma%20-%20finalna%20verzija.pdf>) konkurentnost predstavlja kvalitativnu odrednicu strateškog upravljanja. Na dinamičnom turističkom tržištu konkurentska prednost se ostvaruje posredovanjem posebnosti koju turisti traže i uvažavaju i kojom se poduzeća razlikuju od konkurenata s ciljem multipliciranja profita. Ključ konkurentske prednosti je analiza postojećeg stanja turističke ponude te analiza vrijednosti i doživljaja za turiste. Analizu hotelske industrije možemo promatrati preko dvije vrste pokazatelja:

1. Kvantitativni pokazatelji
2. Kvalitativni pokazatelji

- **Kvantitativni pokazatelji stanja hrvatskog turizma:**

Hrvatska je 2008. godine raspolagala s 969 000 kreveta u svim vrstama smještaja, što je za 3% više nego prethodne godine. Iako je broj hotela povećan za 4%, hotelski kapaciteti su rasli za 2%, pa je tako i udio u ukupnim smještajnim kapacitetima vrlo skroman i iznosi 12,2% što je nedovoljno u odnosu na tržišnu potražnju, posebice u glavnoj sezoni i time (ne)sudjeluje u povećanju ukupnog turističkog prometa i produljenja trajanja sezone. Najveći porast kapaciteta u 2008. godini bilježe sobe i apartmani u domaćinstvu (pad od 3% u odnosu na 2007. godinu) tako da je njihov udio od 46% u ukupnim smještajnim kapacitetima i dalje najveći. Slijede kampovi čiji je kapacitet ostao na razini 2007. godine s udjelom od 22%. Najveće smanjenje kapaciteta bilježe turistička naselja čije smanjenje iznosi 9%, a ukupni udio iznosi svega 5% (<http://www.iztzg.hr/.../Hrv-tur-u-broj-2008-Broj-02E-2009-06.pdf>).

Prema službenim podacima u lipnju 2008. u smještajnoj ponudi dominirao je privatni smještaj (45%). Kampovi u strukturi imaju udio od 25%. Manje od jedne petine

ponuđenih stalnih ležajeva otpada na hotele (12%), apartmane (3%) i turistička naselja (3%). Ostale vrste smještaja u ukupno broju stalnih ležajeva u lipnju čine 12% (<http://www.iztztg.hr/.../Hrv-tur-u-broj-2008-Broj-02E-2009-06.pdf>).

Ako se u obzir uzmu ostvareni rezultati za 2012. godinu, prema podacima Ministarstva turizma, Republika Hrvatska je u 2012. godini raspolagala s ukupno 880 000 kreveta, što je za 55 000 manje (rast 6%) nego godinu prije, a razlog pada kapaciteta nastao je privatnim smještajnim kapacitetima jer putničke agencije više ne iskazuju mjesečni turistički promet. Prosječna popunjenost kapaciteta iznosila je 71,3 dana. Turisti su, u prosjeku, u Hrvatskoj boravili 5,3 dana. Od ukupnog broja raspoloživih kapaciteta 46% otpada na privatni smještaj, 26% na kampove, te svega 15% na hotele. Najveću popunjenost smještajnih kapaciteta imali su hoteli i aparthoteli sa 128 dana (2 dana više nego prethodne 2011. godine), a prosječni broj dana boravka turista u hotelima i aparthotelima iznosio je 3,8 dana (<http://www.mint.hr/UserDocsImages/2012-turist-p-analiza.pdf>).

- **Kvalitativni pokazatelji hrvatskog turizma**

Prema Institutu za turizam (<http://www.iztztg.hr/UserFiles/Pdf/Projekti/Informacije/Hrvatski-turizam-u-brojkama-2012-Broj-01.pdf>) osjećaj sigurnosti, gostoljubivost i povoljne cijene imaju najveći utjecaj na izbor destinacije u grupi 'općih' elemenata ponude. Ljepota krajolika je najjači 'adut' destinacije jer taj element utječe na izbor najvećeg broja ispitanika. Prilikom izbora destinacije, većem broju ispitanika je bitnija kvaliteta smještaja nego kvaliteta ugostiteljske ponude. Aktivnosti koje nudi destinacija, kao i kulturna i graditeljska specifičnost destinacije nemaju veliki utjecaj kod većine ispitanika pri izboru destinacije. Nadalje, na temelju istraživanja Instituta za turizam, (<http://www.iztztg.hr>) za Hrvatsku je poznato da je popularna kao destinacija za obiteljsko ljetovanje. Za 58% ispitanika koji su s obitelji osjećaj sigurnosti ima 'veliki/vrlo veliki' utjecaj pri izboru destinacije. Gostoljubivost i povoljne cijene kao utjecajne elemente navodi tek 54%, odnosno 55% takvih ispitanika. Ljepota krajolika ima najjači utjecaj kod većine ispitanika (63%), a kvalitetu smještaja kao bitnu uzima u obzir 54% ispitanika. Svi ostali elementi nisu presudni za većinu takvih ispitanika pri izboru destinacije. Za tri petine gostiju koji putuju s partnerom, osjećaj sigurnosti koji

nudi destinacija ima utjecaja pri izboru putovanja (62%). Taj segment gostiju uzima puno veći broj elemenata u razmatranje nego drugi. Takav zaključak slijedi ukoliko se u obzir uzmu elementi za koje preko 50% ispitanika navodi da imaju ‘veliki/vrlo veliki’ utjecaj. Takvih je sedam elemenata od ukupno četrnaest. Gosti koji putuju sami ili s prijateljima, ni jednom elementu ponude ne pripisuju veliki utjecaj. Za nešto više od polovine onih koji putuju s prijateljima, na izbor destinacije utječu cijena (53%), ljepota krajolika (53%) te mogućnosti za zabavu (52%). Ostali elementi nisu bitni ni polovini ispitanika.



## 5. ZAKLJUČAK

Turizam je postao jedna od najvećih rastućih industrija na svijetu sa svojim specifičnim tržišnim karakteristikama. Turizam oblikuje ekonomiju zemlje pa tako i cijelog svijeta. Stoga je potrebno identificirati sve tržišne faktore za dobrobit cjelokupnog gospodarstva. U industriji turizma najvažnija je hotelska grana s obzirom da se na njoj cijeli turizam oslanja te se njegova učinkovitost mjeri prema hotelskim pokazateljima.

Hotelska industrija kao specifična industrija djeluje na različitim tržišnim strukturama. Tako se ona može naći na manje ili više konkurentnom tržištu, a različiti hotelski objekti mogu djelovati kao monopol, oligopol ili stvarati jednu monopolističku konkurenciju. Ovaj potonji slučaj je najčešći oblik tržišne strukture hotelske industrije s obzirom da hoteli na tržištu RH kao i na tržištu EU postoje u velikom broju, svi nude slične te skoro pa iste proizvode ili usluge te formiraju cijenu na temelju tržišne ponude i potražnje stoga se može zaključiti da je hotelska industrija pretežito monopolistička konkurencija.

Hotelski objekti na takvom tržištu mogu biti različitog oblika i ustrojstva, stoga se govori o malim i nezavisnim hotelima, hotelskim poduzećima i konzorcijima te velikim hotelskim lancima.

Da bi se mogla shvatiti kompleksnost hotelske industrije na različitim tržišnim strukturama potrebno je pratiti i razumijeti razvoj i različitost turističkih potreba što dovodi do analiziranja turističkog tržišta i monopolističke konkurencije u kojoj se proizvodi diferenciraju te tržište postaje konkurentno.

Turističko tržište EU svakodnevno se oblikuje i mijenja, a karakterizira ga velika konkurencija, različite turističke potrebe pa tako i ponude. Hrvatski turizam kao i hrvatska hotelska industrija zadnjih desetljeća prati suvremene turističke trendove te se klasificira kao jedna od prepoznatljivih europskih destinacije te od ulaska RH u EU, predstavljamo i dio službenog europskog turističkog tržišta.

Sa adekvatnim mjerama i strategijama, uključujući i sve prirodne resurse koje Hrvatska nudi, ubrzo bi se mogla približiti najznačajnijim turističkim zemljama Europe i svijeta.

Ove godine Hrvatska se između 144 gospodarstva na globalnoj konkurentnosti nalazi na 77. mjestu, dok se 2013. godine nalazila na 75. mjestu. Kada se uzme u obzir da velik broj radnih mjesta, a samim time i dio BDP-a ovisi o turizmu i turističkoj sezoni, moguće je zaključiti da je turistička sezona 2014. godine ubilježila nešto lošije rezultate, no oni se mogu pripisati nepogodnim vremenskim prilikama koje su vladale većinom godine. No, ovdje se može zaključiti kako se turistička sezona nikako ne bi smjela bazirati na ljetnim mjesecima, već turistička ponuda mora obuhvaćati cijelu godinu i sve regije unutar RH.

Kada se govori o hrvatskom turizmu na temelju konkurentnosti, iako se Hrvatska približava suvremenim turističkim trendovima svijeta i Europe, ona još uvijek nije iskoristila sve svoje resurse s kojima bi mogla postići odličan rezultat i njime konkurirati vodećim, top turističkim destinacijama svijeta.

## 6. POPIS LITERATURE

### KNJIGE

---

1. Cerović, Z. Pavia, N. i Galičić, V. (2005). Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji.
2. Čizmar, S. (2007). Osnove turizma i ugostiteljstva. Zagreb, Školska knjiga.
3. Pirija, D. (2003). Standardi u turističkom ugostiteljstvu. Šibenik, Visoka škola za turizam Šibenik
4. Geić, S. (2002). Turizam i kulturno – civilizacijsko nasljeđe. Split, Veleučilište.
5. Hayes, D. i Ninemeier, J. (2005). Upravljanje hotelskim poslovanjem. M plus.
6. Pindyck, R. i Rubinfeld, D. (2005). Mikroekonomija. Zagreb, Mate
7. Cerović, Z. (2003). Hotelski menadžment. Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
8. Sangster, A. (2000). European Hotel Branding, Travel & Tourism Analyst. London
9. Alkier Radnić, R. (2009). Turizam u Europskoj uniji. Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
10. Vuković, I. (2002). Turizam i hotelski menadžment. Opatija, Fakultet za turizam i hotelski menadžment
11. Vukonić, I. i Čavlek, N. (2001). Riječnik turizma. Zagreb, Masmedija

## ČLANCI

---

1. Tepšić, Ž. (2012). Mjerenje učinkovitosti ljudskog/intelektualnog kapitala u hotelskoj industriji. (<http://www.hrcak.srce.hr/file/157920>). (09.09.2014.)
2. Pavlić, I.(2004). Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi. <http://www.hrcak.srce.hr/file/12814> (09.09.2014.)
3. Družić, I.(2010). Dugoročni trendovi i ograničenja hrvatskog turističkog tržišta. <http://www.hrcak.srce.hr/file/79900> (04.09.2015.)

## INTERNET IZVORI

---

1. Veleučilište u Šibeniku, Profil prvih hotela i poznata turistička mjesta u RH od 1840.-1894. <http://www.vus.hr> (19.04.2014.)
2. Standardi u turističkom ugostiteljstvu, Prikaz gradova koji su ostvarili najveći turistički promet i broj posjetitelja 1913. godine. <http://www.scribd.com/doc/232466398/Standardi-u-turisti%C4%8Dkom-ugostiteljstvu-pdf> (19.04. 2014.)
3. Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela, Opis malih, nezavisnih hotela u RH <http://www.omh.hr> (19.04. 2014.)
4. Eurostat Data Explorer, Turistička potražnja u EU 2013. godine. [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/shoe.do?dataset=bop\\_q\\_eu&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/shoe.do?dataset=bop_q_eu&lang=en) (19.04.2014.)
5. Svjetska turistička organizacija, Prihodi od turizma u svijetu, 2012. - 2013. (<http://www2.unwto.org/>) (19.04.2014)
6. Svjetska turistička organizacija, Prikaz svjetskih top destinacija za 2012/13 godina <http://www.world-tourism.org> (19.04.2014)

7. Eurostat Data Explorer, Prikaz turističkih prihoda u EU 2013. godine.  
[http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=bop\\_q\\_eu&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=bop_q_eu&lang=en)  
(19.04.2014.)
8. Metro portal, Prikaz najpoželjnijih turističkih destinacija svijeta. (<http://www.metro-portal.hr/najpozeljnije-turisticke-destinacije-svijeta/79700>) (19.04.2014.)
9. Ministarstvo turizma, Statistika turističkog prometa u RH za 2012. godinu.  
<http://www.mint.hr/UserDocsImages/2012-turist-p-analiza.pdf> (19.04.2014.)
10. Institut za turizam, Statističko izvješće za 2014. godinu.  
[http://www.iztg.hr/UserFiles/file\(institut/Hrvatski-turizam-u-brojkama-2014-Broj-01.pdf](http://www.iztg.hr/UserFiles/file(institut/Hrvatski-turizam-u-brojkama-2014-Broj-01.pdf) (19.04.2014.)
11. Konkurentnost hrvatskog turizma, Izvješće za 2013. godinu.  
[http://issuu.com/croenergo.eu/docs/izvje\\_\\_\\_e\\_2013](http://issuu.com/croenergo.eu/docs/izvje___e_2013) (20.04.2014.)
12. Nacionalno vijeće za konkurentnost, Pokazatelji razvijenosti i konkurentnosti RH turizma 2010. godine. <http://www.konkurentnost.hr/Default.aspx> (20.04.2014.)
13. Ministarstvo turizma, Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2010. godine.  
<http://www.mint.hr/UserDocsImages/Strategija%20hrvatskog%20turizma%20-%20finalna%20verzija.pdf> (20.04.2014.)
14. Institut za turizam, Kvantitativni pokazatelji stanja hrvatskog turizma za 2008. godinu. <http://www.iztg.hr/.../Hrv-tur-u-broj-2008-Broj-02E-2009-06.pdf>  
(20.04.2014.)
15. Ministarstvo turizma RH, Prikaz kvantitativnih pokazatelja stanja RH turizma, Prikaz kvantitativnih pokazatelja stanja RH turizma 2008.-2010. godine.  
<http://www.mint.hr/UserDocsImages/2012-turist-p-analiza.pdf> (20.04.2014.)
16. Institut za turizam, Kvalitativni pokazatelji stanja hrvatskog turizma za 2012. godinu.  
<http://www.iztg.hr/UserFiles/Pdf/Projekti/Informacije/Hrvatski-turizam-u-brojkama-2012-Broj-01.pdf> (20.04.2014.)

## POPIS ILUSTRACIJA

### SLIKE

---

Slika 1. - Segmenti hotelske industrije .....	7
Slika 2. - Tržišna struktura hotelske industrije u RH .....	10

## POPIS TABLICA

Tablica 1. - Prvi hoteli i poznata turistička mjesta u RH.....	4
Tablica 2. - Prikaz gradova koji su ostvarili najveći turistički promet 1913. godine i broj posjetitelja .....	5
Tablica 3. - Turistička potražnja (rashodi) u Europskoj uniji 2013. godine (u mil. EUR).....	15
Tablica 4. - Svjetske top destinacije (međunarodni turistički dolasci), 2012.-2013. godine.....	16
Tablica 5. - Prihodi od turizma u svijetu, 2012. - 2013.....	17
Tablica 6. - Turistički prihodi u EU, 2013. godine (u mil. EUR) .....	18
Tablica 7. - SWOT analiza hrvatske turističke ponude.....	24